

# *Процесс стратегического планирования и его основные элементы*



# *Система стратегического планирования*

дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы для успешного развития. До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.



# **Принципы планирования в менеджменте:**

- Принцип единства. Организация является целостной системой и все ее составляющие должны развиваться только в одном направлении. Если любое звено организации осуществляет плановую деятельность, но она всегда связана с общей плановой деятельности данной организации в целом. Все планы, принадлежащие ей - это взаимосвязанная система документов.
- Принцип участия. Имеется в виду, что процесс планирования обязан привлекать к себе людей, которых он затрагивает. Менеджеры привлекаются к составлению планов и они перестают быть для них чем-то внешним.
- Принцип непрерывности. Это значит, что процесс планирования должен быть постоянным и непрерывным. Такая ситуация стала возможной благодаря объективным обстоятельствам (неопределенность внешней среды и ее изменения). Вследствие этого, фирма постоянно корректирует свою оценку внешних условий, а также занимается уточнением планов.
- Принцип гибкости. Речь идет о том, что обеспечивается возможность планов менять свою направленность из-за возникновения непредвиденных ситуаций и обстоятельств.
- Принцип точности. Степень точности составления любого плана должна быть максимально высокой.

# Планирование стратегии

- формулирование целей организации;
- идентификация действующих в настоящее время задач и стратегии;
- анализ внешнего окружения под углом действительной возможности достижения поставленных целей;
- анализ ресурсов, который, с одной стороны, дает возможность идентифицировать имеющиеся в распоряжении ресурсы, а с другой - позволяет выявить сильные и слабые стороны данного предприятия;
- идентификация стратегически благоприятных случаев и угроз;
- установление сферы и масштаба необходимых изменений стратегии;
- принятие стратегических решений;
- внедрение стратегии;
- контроль за реализацией стратегии.

# Методы стратегического планирования

При разработке стратегического плана рекомендуется пользоваться следующими правилами:

1. Правила целей и задач. При оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем необходимо пользоваться понятиями «цели» и «задачи». Цель в стратегическом планировании — это результат, который должен осуществиться к намеченному сроку. Задача в стратегическом планировании — это управленческое решение, направленное на достижение целей фирмы. Основная роль стратегического плана состоит в обосновании целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции работы фирмы.
2. Правила стратегии бизнеса. Они должны закрепить отношения фирмы с внешней средой и определить, какие виды продукции она будет разрабатывать, какую технологию использовать, куда и кому сбывать продукцию, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.
3. Правила организационной концепции. Они устанавливают отношения и процедуры внутри фирмы.
4. Правила основных оперативных приемов. Используя их, фирма будет вести свою повседневную деятельность.



# Цели стратегического планирования

Определяя цели, необходимо предварительно ответить на следующие вопросы:

- Реальна ли цель миссии фирмы?
- Является ли поставленная цель ясной и однозначной?
- Способствует ли она развитию, продвижению фирмы на целевом рынке?
- Достижима ли она при учете имеющихся у фирмы кадров и ресурсов?
- Разделяют ли ее работники фирмы, партнеры и клиенты?
- Соответствует ли цель состоянию фирмы, которого предполагается достичь в будущем?

Цели при разработке систем планирования должны удовлетворять ряду основных требований.

Они должны быть:

- достаточно масштабными (сложными);
- реальными, т. е. достижимыми;
- ограничены конкретным периодом времени;
- однозначно понимаемы относительно их содержания;
- непротиворечивыми;
- обязательно выражены количественно.



- максимальная отдача на инвестированный капитал;
- максимизация нормы и массы валовой или чистой прибыли;
- максимизация чистой прибыли, приходящейся на одну обыкновенную акцию (максимизация благосостояния акционеров);
- увеличение собственной доли на рынке (определяемой как отношение объема продаж продукции данной фирмы к общему объему продаж аналогичных товаров всех предприятий, действующих на этом рынке);
- отказ от неэффективных видов производства или продукции;
- сохранение семейной или клановой практики управления;
- сохранение численности персонала;
- рост стоимости фирмы (стоимости бизнеса);

повышение эффективности работы административно-управленческого аппарата фирмы как за счет повышения уровня квалификации, так и усиления



# Задачи стратегического планирования

Основными задачами стратегического планирования являются:

- 1) определение необходимых политических решений;
- 2) оценка будущего состояния экономики и потребности в данной продукции;
- 3) оценка необходимых производственных мощностей в будущем;
- 4) предварительная оценка размера возможных капитальных вложений.

Стратегическое планирование включает в себя долгосрочные, среднесрочные и текущие планы.

Долгосрочные планы разрабатываются на период от 5 до 15 и более лет, среднесрочные - от 2 до 5 лет, и текущие - на 1 год.

- Руководство предприятия устанавливает цели и основные направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанной схеме. Ряд стратегий, таких как: приобретение прогрессивного оборудования, участие в новых проектах и др. вырабатывается плановым отделом или отделом развития (стратегии).

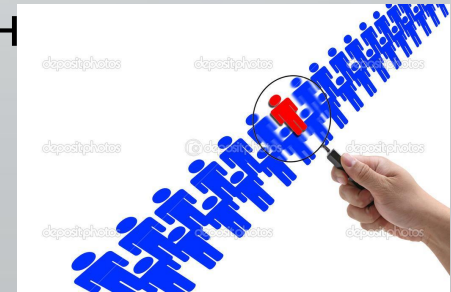
# Функции стратегического планирования

- Стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен.
- Стратегический план обеспечивает каждому подразделению в организации четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании.
- Стратегический план стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений.
- Стратегический план заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде. Этот план определяет альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация.
- Стратегический план создает основу для распределения ресурсов.
- Стратегический план демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности.



он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет функции, возложенные на него за ним функциями.





**Спасибо за внимание**